



NIHON DOHKEIKAI

一般社団法人
日本道経会通信
No.341

平成 27 年 4 月 13 日発行
〒277-0065
千葉県柏市光ヶ丘 2-1-1
TEL 04-7173-3172
FAX 04-7173-3134
E-mail office@ndk.gr.jp

大塚家具の事例から学ぶ、 ファミリーガバナンスの重要性

ファミリービジネスコンサルタント
WellSpring 代表
武井一喜

メディアで大きく報道されている大塚家具の事例には、ファミリービジネス（同族企業）が陥りがちな問題を垣間見ることができます。ファミリービジネスコンサルタントとして、私が読者の皆様に考えていただきたいことは、ファミリーのガバナンスについてです。

報道によると、株主総会では勝久氏は感情的に、久美子氏は論理的に対応したとのこと。これは、ファミリービジネスの基本的な構造をそのまま物語っています。合理性や業績を追求し、ビジネスだけを考えればよい一般の企業とちがひ、大塚家具のような上場企業であっても、創業家・オーナー家が深く事業に関与するファミリービジネスにおいては、感情や愛情が重要な役割を果たすファミリー（創業・オーナー家）が、良くも悪くもビジネスに直接的に影響していることしっかりと認識する必要があります。

ビジネスは成果や効率を追求するものである一方、ファミリーは感情や平等を追求し、長期的な育成の場です。この二つは一見両立が難しいもので、戦後の経営学はこれを切り離すことに主眼を置いてきました。しかし、欧米で先行するファミリービジネス研究によって、永続・発展するファミリービジネスは、この二つを一体のものと捉え、両立させるための努力をしていることが明らかになっています。

今回の事例では対立の当事者である父・勝久社長と、娘・久美子社長は、ともに、ビジネスの重要メンバーであり、大株主であり、ファミリーの一員でもあり、これらの3つの役割・責任を、お二人ともが担っています。ファミリービジネスの強さの秘訣は、ファミリーが持つ、愛情や共通の価値観をベースにしたファミリーの力が、ビジネスの強さの源泉になることです。そのために、ファミリービジネスのオーナー経営者は、ビジネスのマネジメントだけでなく、ファミリーのマネジメントを行う必要があります。ファミリーのマネジメントに失敗し、創業・オーナー家に対立や分裂が起きると、従業員、顧客、仕入れ先などの信頼を失い、ビジネスを弱くし、企業価値を下げる要因になるのです。

我が国において、戦前の財閥家などでは、創業の理念を家訓として定め、財産の管理やファミリーメンバーの責務を家憲として詳細に規定するなど、オーナー家の規律を定める取り組みを行っていました。このような、ファミリービジネスのオーナー家が、自らの役割・責任を定

義し、自らを組織化し、さらにビジネスとの関わりを定義・組織化することを「ファミリーガバナンス」と呼んでいます。ファミリーガバナンスによって、ファミリーは統一見解を持ち、その声は一つになり、ビジネスやその関係者に明確なメッセージを伝えることができますようになります。

欧米の多くの有力ファミリービジネスにおいては、創業一族が本家・分家の代表者を集めてファミリーの重要事項を取り決める「ファミリー評議会」や、ファミリー全員が集まり親睦を深める「ファミリー総会」など、定期的な話し合いの場を作り、ファミリーガバナンスの機能を高めるため、熱心に取り組んでいます。ファミリー評議会、ファミリー総会では、次世代の企業家精神やビジネス能力育成のための教育、創業者の志を伝える活動、一族の絆を強める活動などを行います。また、ファミリーメンバーが会社に入るための条件や報酬の規定なども重要課題になっています。ファミリーによっては、ファミリー株主がメンバーとなる「オーナー評議会」を設け、経営幹部との情報共有やオーナーとしての要望のとりまとめを行っています。

親子、兄弟の間の意見の相違、対立などは、ファミリービジネスにはよくあることで、世代交代の時期には必ずと言ってよいほど起きるものです。特に変化が激しい業界の場合や、創業世代が会社を大きく成長させた場合には、世代間のビジネスに対する見方、考え方は違って当然です。ファミリーガバナンスによって、ファミリーの諸問題や、ファミリーとビジネスのかかわる問題について、ビジネスに直接持ち込む前にファミリーが合意した統一見解を得ることが重要です。定期的なファミリーの会議によって、対立の兆しを早期に発見し、大火事になる前にボヤのうちに消し止めることもできるのです。

大塚家具のような大企業でなくても、ファミリーガバナンスは全てのファミリービジネスに重要です。手始めに、食卓で家族と話す習慣を持つことをお勧めします。子供を議長として、大型連休の過ごし方を話し合うことはいかがでしょうか。次世代の子供たちの育成につながることを思います。

ファミリーガバナンスの取組みは、世代を超えて成長するファミリービジネスの必須条件です。「ファミリーは少しビジネス的に、ビジネスは少しファミリー的に」。これがファミリービジネスの発展と永続のための第一歩です。

<本文の無断転載・無断コピーはご遠慮ください>

事務局だより

(担当：山本)